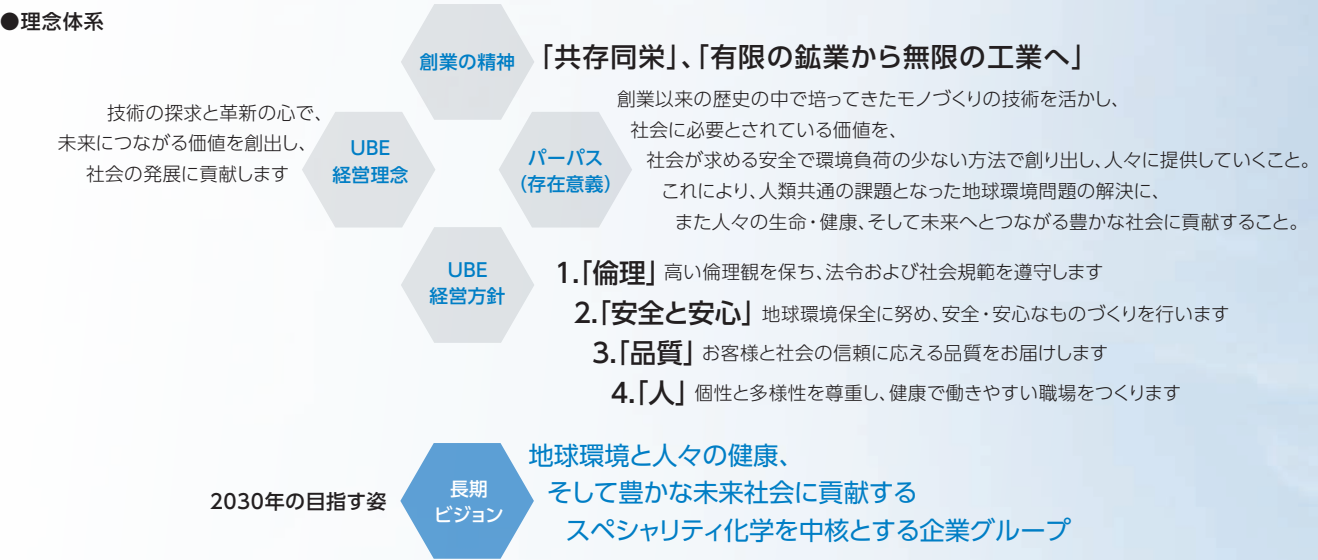




目次

ステークホルダーの皆様へ

CEO泉原雅人から
ステークホルダーの皆様へのメッセージです。

1 CEOメッセージ

UBEグループについて

UBEグループの基本情報です。

7 UBEグループの事業

8 UBEグループの自己変革の歴史

10 財務・非財務ハイライト

価値創造の仕組み

UBEグループの価値創造の仕組みを説明します。

12 主要リスクと機会/マテリアリティ

16 価値創造プロセス

価値創造を実現する戦略

UBEグループの中期経営計画および
各種戦略を紹介します。

18 中期経営計画「UBE Vision 2030 Transformation
～1st Stage～」の進捗

20 CFOメッセージ

24 スペシャルティ化学の成長戦略

34 ベーシック事業の構造改革

36 鼎談:「2030年の目指す姿」を実現するために

40 研究開発/知的財産

44 DX戦略

価値創造と持続的な成長を支える取り組み

価値創造の基盤となるサステナビリティ関連の
取り組み、活動状況を紹介します。

48 サステナビリティ

50 TCFD提言に基づく情報開示

52 地球環境問題への取り組み

58 環境安全マネジメント

59 労働安全衛生・保安防災/品質保証・製品安全

60 対談:UBEにおける人的資本のあるべき姿と人財戦略の成果

64 人的資本

70 人権

71 サプライチェーンマネジメント

73 コーポレートガバナンス

UBEマシナリー / UBE三菱セメント

機械事業およびセメント関連事業の成長戦略、
地球環境問題への取り組みなどを紹介します。

84 機械事業の成長戦略: UBEマシナリー株式会社

86 UBE三菱セメント株式会社

業績・会社情報

当期業績、財務および非財務データを
掲載しています。

88 セグメント別業績概況

90 5年間の財務情報

91 5年間の非財務情報

92 投資家情報

93 本統合報告書について

ステークホルダーの皆様へ

スペシャルティ事業の拡大とともに、 海外拠点を含めたベーシック事業の 構造改革を加速させ、「2030年の目指す姿」へ 着実に歩み続けます。

2023年度総括

ベーシック事業が苦戦するも、 堅調なスペシャルティ事業により 増益確保

外部環境&業績ハイライト

2023年度は、原燃料価格の高騰は一段落したものの、自動車生産の回復は当初期待していたほどの水準には至らず、また、年度後半になると、半導体や電子部品が調整局面に入りました。そして何より、中国景気の低迷が業績に大きな影響を及ぼしました。化学業界、特に汎用化学品を手がける会社にとって、2023年度は総じて厳しい事業環境であったと認識しています。

UBEグループの営業利益も、ナイロン原料のカプロラクタムやナイロンポリマーなどのベーシック事業が中国経済の停滞等の影響を受けたため、当初想定していたほどのV字回復を果たすまでには至りませんでした。しかし、そのような中でもスペシャルティ事業へのシフトを進めてきたUBEは、分離膜の販売や機械のアフターサービスが堅調に推移し、医薬のロイヤリティ収入も増加したことから、前年度比では40%近い増益を確保できました。

また、セメント関連事業(持分法適用関連会社)において利益改善が計画どおり進んだことにより、経常利益は大きく好転し、親会社株主に帰属する当期純利益においては、期初の予想を上回る結果となりました。そのため、期末配当は計画より5円増配しました。

代表取締役社長
CEO
泉原 雅人

中期経営計画「UBE Vision 2030
Transformation～1st Stage～」の進捗

スペシャルティ事業を 拡大させるとともに、 ベーシック事業が経営に与える インパクトを低減する

着実に収益を確保し、中計原計画に近づける

ベーシック事業を取り巻く市場環境が大幅に悪化したことから、現中期経営計画(以下、中計)が未達となる一方で、スペシャルティ事業については、製品ごとに差があるものの総じて安定した利益を確保できてい

ます。すなわち、スペシャリティ事業を拡大する、構造改革によってベーシック事業が経営全体へ与えるインパクトを低減する、という現在の方向性に誤りはないと考えています。積極的な設備投資によりスペシャリティ事業の拡大を急ぐ一方、汎用化学品市場の改善が構造的に見込めない中で、ベーシック事業の構造改革をいかに早く進めていくかが今後の大きな課題になると考えています。

国内では2030年のアンモニア生産停止に向け、2024年度のカプロラクタム生産縮小などベーシック事業の構造改革を計画どおり進めています。海外のベーシック事業についても当初想定していた「事業を一定程度維持しスペシャリティ事業の成長を支えていく」というシナリオを変更せざるを得ないと考えています。

現中計の最終年度となる2024年度は、自動車市場や半導体・電子市場などで一定の景気回復も見込まれます。高騰する固定費をコントロールしながら安全・安定運転によって収益を着実に確保し、原計画の目標値に少しでも近づくことを目指します。

中計施策を完遂してPBR改善につなげる

現在PBRが1倍を割っている状態が続いており、忸怩たる思いです。現状を改善するためには、PBR計算式^(注)の分子に当たる「ROE」をいかに伸ばし、分母に当たる「市場における株主資本コスト（[株主資本コスト]-[期待成長率]）」をいかに下げるかが重要

です。「ROE」はR（リターン）の成長を重視しています。そのためにもスペシャリティ事業へ積極的に投資し、着実に利益を拡大させていきます。

一方、「市場における株主資本コスト」は、CAPM（資本資産価格モデル）におけるリスク指標であるβ値を下げていくことで低減させます。株式市場は、まだまだベーシック事業による損益変動が大きいUBEの現状を鑑み、β値を高く設定し、また成長性も割り引いていると推測されます。さらに、現時点ではGHG排出量の多い事業構造なども、株式市場からリスクと認識されていると考えています。つまり、景気変動の影響が小さいスペシャリティ事業を軸として安定的に利益を確保するとともに、ベーシック事業の構造改革を進め、同時にGHG排出量を着実に削減していく姿を示すことができれば、「市場における株主資本コスト」は低く抑えられると考えています。

ROEのRを伸ばす施策（スペシャリティ事業の拡大）、損益の変動性を低減する施策（ベーシック事業の構造改革）、脱炭素社会への対応は、現中計の戦略として掲げていることです。すなわち、現中計を確実に遂行し結果を出すことが、PBRの改善にもつながると捉えています。

(注) PBR=ROE×PER=ROE×1/（株主資本コスト-期待成長率）

企業理念がスペシャリティ事業の成長と地球環境問題への挑戦を導く

UBEは、「共存同栄」と「有限の鉱業から無限の工



業へ」を創業の精神とし、経営理念、パーパス、経営方針を掲げ、日々の企業活動の道標としています。

この理念体系のもと、UBEは現中計の策定に併せ、2030年の目指す姿を「地球環境と人々の健康、そして豊かな未来社会に貢献するスペシャリティ化学を中核とする企業グループ」と定義し、その実現に向け、スペシャリティ事業の成長と地球環境問題・カーボンニュートラルへの挑戦を一体とした成長戦略を打ち出しました。これはまさに、創業の精神から始まる一連の理念が、現在の長期ビジョンにつながっていることを意味します。「共存同栄」は「すべてのステークホルダーとの共生」として、また「有限の鉱業から無限の工業へ」は「化石資源に大きく依存しない事業構造への変革による持続的成長」として、今なおUBEの進むべき道を示してくれているのです。

スペシャリティ事業の成長戦略と収益力強化
スペシャリティ事業への積極的な成長投資

スペシャリティ事業の拡大

ポリイミドは、原料であるBPDAの製造設備とポリイミドフィルムの製造設備がともに2024年度中に立ち上がります。今後は増加した生産能力を活かして事業拡大を進めていきます。分離膜は、バイオメタン製造向けの旺盛な需要を受け、当初の想定よりも大幅に前倒しして増産を決定しました。しかし、環境意識の高まりによって欧米でバイオガスの利用が急増する中、省エネルギーで、優れた分離性能と高い耐久性を持つUBEの分離膜への引き合いが非常に強まっており、さらなる増産計画を2024年度中に進めなければならない状況です。セラミックスも、xEV（電

気自動車）のパワー半導体基板用途やベアリングボール用途を中心に需要が着実に伸びていることから、分離膜同様に前倒しで増産を決定しました。セパレータも、xEVに加え電力貯蔵システム（ESS）などでも着実に需要が伸びており、増産を決定しています。

北米C1ケミカルの設備投資を決定

何よりも今後のスペシャリティ事業の拡大、特にグローバルな事業拡大に向けて大きなトピックと言えるのが、北米におけるDMC・EMCプラント建設投資の決定です。総額約5億ドルを投じて、米国ルイジアナ州にDMC10万トン・EMC4万トンのプラントを建設するもので、UBEにおいては過去最大の投資となります。

DMC・EMCは、xEV等にも使用されるリチウムイオン電池の主要構成部材の一つである電解液の原料です。現在、UBE以外のDMC・EMCサプライヤーは中国メーカーのみであり、また米国では今後xEV等の拡大が期待される一方で、DMC・EMCはすべて輸入に頼っている状況です。そのような中、UBEが出発原料であるDMCを現地で生産することは、米国の経済安全保障の観点でも大きな意義があります。また、現地のサプライチェーンに加わることは、お客様から強く要求されてきたところでもあります。

さらに、DMC・EMCは、その川下に当たるPCD（ポリカーボネートジオール）やPUD（ポリウレタンディスプレイ）といった高機能コーティング製品群の原料でもあります。PCDの世界トップメーカーでもあるUBEとしては、米国プラントをさまざまなスペシャリティ事業をグローバルに拡大するための一大拠点にしていきたいと考えています。DMCの生産に目処がついた後は、PCDなどの設備投資を早急に行うことも想定しています。

M&Aによる事業拡大

2022年に実施した（株）エーピーアイコーポレーションの買収（2024年12月吸収合併予定）は、今後CDMO事業を拡大していくうえでの大きな取り組みと捉えています。

また、成長施策としてM&Aの可能性は常に探っています。UBEにおけるこれまでのM&Aとは、日頃お客様やマーケットに接している事業部が主体となっており、既存事業の拡大のためにM&Aを追求していく形でした。今般は新たな試みとして、コーポレート部門の専門セクションが主体となって、UBEのテクノロ

UBEグループのビジネスモデル



ジープラットフォームの中で効果が見込める「現業から少し離れたもの」のM&Aにも取り組む体制を構築しました。今後はこのような「コーポレートM&A」でも成果を出していきたいと考えています。

ベーシック事業の構造改革 アンモニア生産停止までの ベストシナリオを明確化

事業構造改革の前倒し検討と 海外拠点でのスペシャリティ化の加速

2030年の国内アンモニア生産停止は予定どおり進める計画ですが、将来の排出権取引(GX-ETS)や賦課金の導入なども踏まえて計画の前倒しを検討しており、ベストなスケジュール・シナリオを明確化するよう取り組んでいます。

また、海外拠点の事業構造改革も早急に検討を進めていきます。特に、中国の影響を受けやすいタイ拠点については、カプロラクタムやナイロンポリマーの生産体制を見直し、経営のインパクトを下げる方向で詳細を詰めていきます。これまでもタイ拠点では、スペシャリティ事業であるPCDやコンポジットを強化していますが、今後はスペシャリティ化を一層加速していきたいと考えています。

スペイン拠点においては、カプロラクタム生産のカーボンニュートラル化を推進し、環境規制が強化される欧州において差異化を進めます。

地球環境問題への対応 カーボンニュートラルに向けて 着実に取り組みを進め、 国際社会やお客様の要求に 応える

事業構造改革と個々の地道な努力を併せて カーボンニュートラルに挑戦

UBEは2050年カーボンニュートラルに向け、2030年度目標である「GHG排出量2013年度比50%削減」、「環境貢献型製品・技術の連結売上高比60%以上」の達成を目指し、さまざまな取り組みを進めています。その最たる例が、SBT認定取得やISCC PLUS認証取得、GX-ETSへの参画です。ただし、認証の取得が目的ではありません。外部の客観的基準に即して環境対応を進め、お客様や国際社会からの要求に応えることが重要だと考えています。このほか、環境貢献型製品のブランド戦略を講ずるとともに、GHG排出量データを製品別に算出できるシステムの導入などにも取り組んでいます。そして、国内アンモ



ニア生産停止などの構造改革を実行することで、2030年度目標は確実に達成できると考えています。

生物多様性への取り組み

UBEは「自然環境の保全・復興(ネイチャーポジティブ)への貢献」を地球環境問題への取り組みの柱の一つと捉えています。2023年9月にはTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)の枠組みが公開されましたが、我々はネイチャーポジティブに対する基本的な考え方をウェブサイトで発信しています。次期中計以降で、TNFDをベースとした具体的な開示やKPIを明確にしていきたいと考えています。

人的資本の充実への取り組み

DE&Iを推進しイノベティブな 企業風土を醸成

人的資本への投資成果を測る試みも

UBEがスペシャリティ化学の会社として成長していくためには、イノベティブな職場環境の整備や、モノカルチャーではない企業風土の醸成が必要です。そのための重要テーマとして据えているのが、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)です。女性社員比率やキャリア採用、外国人採用比率などの数値目標を設定して取り組んでいます。

DE&Iは最終的に利益貢献や企業価値の向上と結びついているべきですが、その因果関係を明確にするKPIの設定は難しく、それが本当に人的資本への投資成果によるものなのか見極める必要があります。労働生産性の向上や人的資本投資に対する成果などについて、それらを測るKPIや何らかの目標値を設定することも考えたいと思います。

製造部門に限らず、全社員にとって 安全はすべてに優先する

モノづくり企業として、人的資本の充実や生産性向上を図るうえで大前提となるのが、「安全はすべてに優先する」という考え方です。これは製造現場に限ったことではありません。間接部門や営業部門など、すべての社員が日々安全かつ健康でいられること、元気に職場に来て笑顔で帰宅することを、UBEは大切にしています。幸いにしてこれまで重篤な労働災害の発生は防ぐことができていますが、まだまだ改善の余地がありますので、今後も地道な取り組みを進めていきます。

スペシャリティ事業の成長とDX

DXの積極的な活用による 新たな取り組み

生成AIの活用

UBEでは現中計において集中的にDXへ取り組んでいます。推進にあたっては、生産・営業・研究開発・人事・サプライチェーンほか、全部で10の領域を設定し、担当役員を決めるなど、全社的業務改革・価値創造推進活動として取り組んでいます。DXを推進する基盤整備のため、また社員がより付加価値の高いコア業務に集中できるようにするため、基幹情報システム(ERP)の前倒し導入等も行いました。これを含め、2030年までに総額約220億円を投じ、年間約300億円の効果を生み出す計画です。

DXは、さまざまな事業領域において新たな価値を生み出すよう進展させなければなりません。その一環として、UBEでは、製造現場における生成AIの利用を開始しました。これまでは手順書と蓄積された個人の経験を元に行われていたさまざまな現場の作業や設備管理、安全活動に、AIによるサポートを取り入れることで、人間では見過ごしてしまうリスクにも的確に対処することを目的としています。生成AIの活用にあたっては、会社としての利用ルールを設けたうえで、さまざまな領域で積極的に取り入れていきたいと考えています。

コーポレートガバナンス

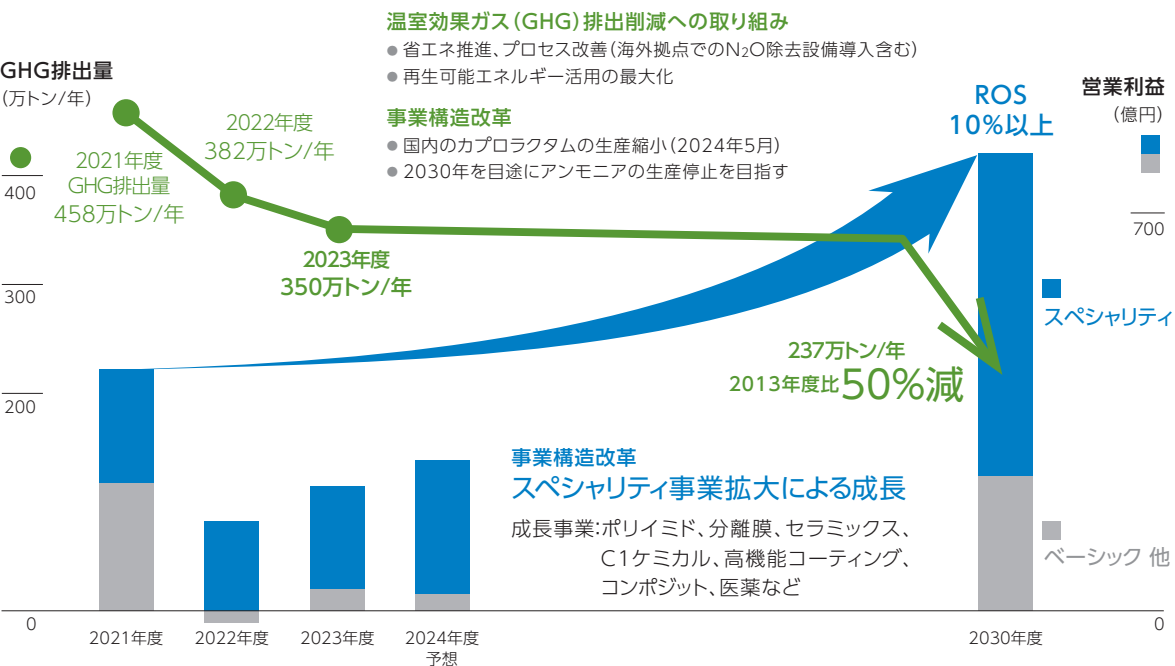
充実した社外取締役の陣容

透明性ある後継者育成計画

UBEの取締役会については、活発な議論が交わされ、実効性の高い運営がなされていると捉えています。社外取締役も、スキル・人数・性別、いずれの面で

2030年の目指す姿 — Transformation

スペシャリティ化学への積極的な投資で事業構造を転換し、 GHG排出削減と成長を両立させる



も充実し、バランスのとれた陣容です。忌憚のないご意見を頂戴し、UBEの企業価値の向上に貢献していただいています。

取締役会の中での重要な議題の一つがトップを含めた幹部人材の後継者育成計画です。UBEでは部長・幹部クラス、役員、そしてトップと、さまざまなレベルでのサクセッションプランを作成・運用しています。トップのサクセッションプランについては、私自身も就任時から毎年指名委員会で後継者に関する考えを述べ、またご意見を頂戴し、計画を作成しています。これについては指名委員会における議論などを通じて、透明性も確保されています。

機械事業・セメント関連事業

自立的・機動的な経営を推進し、適切なグループ・ガバナンスを効かせる

UBEは機械事業を担う100%出資の連結子会社であるUBEマシナリー株式会社(機械事業)と、セメント関連事業を担う持分法適用関連会社であるUBE三菱セメント株式会社(セメント関連事業)の、自立的かつ機動的な企業運営の推進に努めています。それぞれへ取締役を派遣し、ガバナンスを担うホールディング会議を設けて定期的に報告を受けるなど、両事業に対しては持株会社として、適切なグループ・ガバナンス体制を構築しています。

機械事業:ギガキャスト用超大型ダイカストマシンを受注

機械事業のトピックは、ギガキャスト用超大型ダイカストマシン事業です。自動車の電動化に伴う軽量化、部品点数削減、生産効率化などを目的にした大型ダイカストマシンの導入では、これまで海外の自動車メーカーが先行していましたが、日系の自動車関連企業も積極的に検討を始めており、すでに受注もいただいています。元来、大型ダイカストマシンはUBEマシナリーの得意とするところであり、ギガキャスト用超大型機を手がけられるダイカストマシンメーカーは限られていますので、今後の目玉商品の一つとして大いに期待しています。

セメント関連事業:これからの成長を期待

UBE三菱セメントは、セメントの販売価格は正や好調な海外事業、2022年度に実施した生産体制の

見直し等により、2023年度に業績が大きく回復しました。セメント内需は引き続き減少しており、事業環境は厳しい状況が継続しているものの、サプライチェーン全体での統合効果の発現や海外事業の拡大などで今後も成長する姿を描いていきます。

一方、セメント関連事業においても、カーボンニュートラルへの対応が引き続き大きな課題です。同社は現在、低炭素セメントの開発やエネルギー転換、CO₂貯蔵・利活用などに取り組みながら、2030年CO₂排出量40%削減(対2013年比)を目指しています。UBEとしても、50%の持分を保有する株主として、セメント関連事業の地球環境問題への取り組みに対してしっかりと監督責任を果たしていきます。

同社は日本のセメント業界を代表する企業です。自立的な経営を強め、独り立ちできる体制を着実に作り上げていきたいと考えています。

ステークホルダーの皆様へ

より高いポジションから次期中計をスタートさせる

2024年度は現中計の最終年度であると同時に、次期中計の策定年度という重要な一年となります。ただし、中国経済や自動車生産の回復は、中計策定時に想定した水準には至っていません。引き続き厳しい事業環境となることが見込まれますが、最終年度目標に少しでも近づけ、できるだけ引き上げた利益水準を発射台として次期中計をスタートさせたいと考えています。

なお、次期中計では、現中計でのさまざまな成長投資の成果を確実に出したいと思っています。また、2030年の構造改革に向けた大きな方向性は変わらないものの、その実施方法やスケジュールについては、事業環境に合わせて適宜軌道修正を図っていく考えです。さらに、現中計では株主還元の指標を「DOE(株主資本配当率)2.5%以上」、「連結総還元性向30%以上(3カ年平均)」と設定していますが、次期中計ではその引き上げについても、前向きに検討していく方針です。

今後とも変わらぬご支援の程を何卒よろしくお願い申し上げます。

2024年7月

代表取締役社長 CEO

泉原 雅人

UBEグループの事業

長い歴史と多様な事業を有するUBEグループは、お客様とともに歩み築き上げた技術を元に、社会基盤にとって不可欠な製品を生み出し、持続可能な社会の発展にグローバルで貢献しています。				
セグメント	主要製品	用途例		
機能品	● スペシャルティ事業 ● ベーシック事業 ● その他 ● ポリイミド ● 分離膜 ● セラミックス ● セパレータ 売上高 638億円 <td> ポリイミド 分離膜 セラミックス (窒化珪素) セパレータ </td> <td> ● 大型液晶ディスプレイ向けCOFフィルム ● フレキシブルOLED(有機ELディスプレイ)向け基板 ● バイオ燃料(バイオメタン)精製 ● 軸受、放熱基板(xEV向け) ● LiB*2セパレータ(xEV向け) </td> <td> </td>	ポリイミド 分離膜 セラミックス (窒化珪素) セパレータ	● 大型液晶ディスプレイ向けCOFフィルム ● フレキシブルOLED(有機ELディスプレイ)向け基板 ● バイオ燃料(バイオメタン)精製 ● 軸受、放熱基板(xEV向け) ● LiB*2セパレータ(xEV向け)	
	● コンポジット ● C1ケミカル／高機能コーティング ● ナイロンポリマー ● カプロラクタム・硫安 ● 工業薬品 ● エラストマー 売上高 2,572億円 <td> PCD、PUD ナイロン カプロラクタム 硫安 合成ゴム (ブタジエンゴム) </td> <td> ● 自動車部品 ● LiB電解液 ● 人工皮革、水系塗料 ● 食品包装用フィルム ● 衣料用ナイロン繊維、肥料 ● 化学品の原料 ● 自動車用タイヤ </td> <td> </td>	PCD、PUD ナイロン カプロラクタム 硫安 合成ゴム (ブタジエンゴム)	● 自動車部品 ● LiB電解液 ● 人工皮革、水系塗料 ● 食品包装用フィルム ● 衣料用ナイロン繊維、肥料 ● 化学品の原料 ● 自動車用タイヤ	
	● 成形機 ● 産業機械 ● 製鋼 売上高 969億円 <td> ダイカストマシン </td> <td> ● 自動車用部品の成形 ● 運搬機、ミル、橋梁 ● 製鋼品 </td> <td> </td>	ダイカストマシン	● 自動車用部品の成形 ● 運搬機、ミル、橋梁 ● 製鋼品	
	● 医薬(創薬研究／CDMO) ● 電力(自家発電) 売上高 805億円 <td></td> <td> ● 創薬研究 ● 原薬・中間体の製造、プロセス開発 ● 自家発電、余剰電力の売電 </td> <td> </td>		● 創薬研究 ● 原薬・中間体の製造、プロセス開発 ● 自家発電、余剰電力の売電	

*1 売上高の構成比率は、「調整額」を除いて計算しています。
*2 LiB: リチウムイオン電池